

銀行經營管理

恆銀課編譯



萬源財經事業公司

• 現代財經名著選譯 •

銀行經營管理

恆銀課編譯

萬源財經事業公司

© M. Y. E. Book Company 1982

銀行經營管理

出版 ■ 萬源財經事業公司 香港皇后大道中 234 號十三樓

印刷 ■ 經囊印刷公司 香港官塘興業街 42 號十四樓

一九八二年九月版

目次

銀行性質與目標·····	1
目標與性質之擬訂·····	15
組織設計·····	25
人員配置·····	37
經營控制·····	45
存 款·····	57
銀行資金運用·····	79
放款業務·····	99
投資業務·····	111
信 託·····	123
其他服務·····	137
銀行業務之爭論·····	151
經營藝術·····	161
銀行經營個案研究·····	169

銀行性質與目標

美國經濟中商業銀行的重要性非常顯著，商業銀行提供的服務，係使經濟制度有效運行的關鍵。本質上，銀行從事分配性任務，因為銀行作為溝通貸款者與借款者的媒介機構。就廣義而言，銀行居於複雜金融結構中的樞紐地位。在美國金融制度的結構中，商業銀行配合聯邦準備銀行，創造全國所需的貨幣供給量。正因為如此，商業銀行遂能有效地影響整個經濟的運行，於是商業銀行制度成為美國貨幣政策，發揮預期效果的媒介工具。

在美國金融制度中，全國銀行家數超過一萬四千家。整個金融業活動對美國經濟深具影響力。因為美國銀行制度，與若干國家的集權化銀行制度不同。全國性貨幣政策目標的實現，有賴於個別銀行自行採取措施以配合。遂使銀行高級管理人員擬訂政策與實務時，必須超越區域性的考慮，以符合全國性貨幣政策之目標。若個別銀行未能達到此種目的，將遭致嚴格的管理，使銀行制度因而未能發揮其應有的貢獻，以區域性的瞭解與判斷執行國家政策。

若低估商業銀行作為媒介機構的重要性，亦非允當。銀行積儲自存戶吸收的剩餘資金，然後貸借資金不足的經濟單位，銀行遂使整個經濟受益不淺。此外，銀行提供服務的種類，正與日俱增。除收受存款與進行放款及投資外，銀行尚提供顧客各種服務，如信託、保管、財務諮詢、外匯業務以及旅行支票、司庫支票（cashier check）與銀行本票等業務。一般而言，銀行提供服務的種類，深受銀行規模與其

所在地所需專門性服務等因素的影響。近年來，商業銀行提供的服務花樣百出，商業銀行彼此間的競爭日益激烈，而且商業銀行與其他金融機構間的競爭亦然。

商業銀行與其他金融機構（即經營銀行業務的儲蓄性機構 thrift institutions）間的區別頗為重要。此類機構包括儲蓄與放款會社（savings and loan associations）、互助儲蓄銀行（mutual savings bank）及信用組合（credit unions）等。由於此類機構亦經營儲蓄與放款業務，且其營業地區遍及全國各地，對整個經濟亦有相當貢獻。就經營管理而言，此類機構與商業銀行相似之處頗多。然而，此類機構提供服務的種類有限制，其管理法令規章與商業銀行亦有不同，其對整個經濟的影響因而較商業銀行遜色。

銀行服務之規定

銀行不可能在營業地區內，提供各種不同的金融性服務，因此其提供服務的方式與品質乃相當重要。最重要者，銀行必須以健全的原則經營，以兼顧並保障各方利益，使此一機構欣欣向榮。惟有深具遠見的政策與實務，方能達成此種營運形態的目標。因此經營管理重要性的主要部份乃在長期計劃。

政策的擬訂須權衡各項長期與短期因素。僅以短期利益為基礎，最後可能一無所獲，甚至損及銀行未來的營運安全。就多數人士而言，安全意義即在指存款客戶資金的安全。實際上，安全包括多種不同的要素。其中最重要者即資產的流動性（liquidity），使銀行能隨時履行對存款顧客要求即付的義務。銀行業務相互矛盾現象之一，同時亦是最需要銀行高級管理人員的技術者，即存款的運用必須隨時能撤

回。換言之，銀行存款的運用必須兼顧盈利性與要求即付的承諾。若以庫存現金的方式保有存款，銀行雖隨時有資金可用，但毫無收益；此時銀行收益祇有來自顧客簽發支票繳付的費用或其他業務收入，以彌補各項經常支出。若欲僅以此種方式使銀行資本獲得合理利潤，則銀行各項業務的收費將相當高，將使大部份人士裹足不前。

由於每一銀行可將其部份存款用於放款與投資，因而產生收益。若其數額超過存款利息與各項手續費，經營銀行業務方能有利可圖。通常祇有手續費超過資金運用而產生收益的情況下，銀行方對若干業務收取服務費，此種現象頗為常見。分析每種業務盈利性的銀行日多，必要時方收取相當的費用。若銀行運用存款資金，未能獲得相當的收益，將使整個經濟遭致嚴重不利的後果。因為在此種情況下，不可能在社會大眾能力所及範圍內，決定適當的銀行服務收費標準，同時仍能使銀行獲利。一旦此種經濟上的壓榨適用於金融機構提供的信用便利時，則對存款或其他服務亦將相繼採取壓榨行為。

由於銀行的功能在聚集社區中的資金，資金運用方式因此須兼顧資金所有者與社區利益。欲以公平、安全而有利可圖的方式分配可貸資金，則須客觀與智慧。若放款僅以追求最高利率為目的，將損及放款的安全性與流動性，使放款風險大為提高。若銀行信用供應社會僅以權勢為依歸，則將阻碍整個社區發展。如何在此兩種極端情況中求其平衡，遂有賴於銀行高級管理人員，其職位須具有遠見而敏銳的判斷。

將可用資金合理而有效分配的責任，並不僅限於某一銀行所能控制的當地資源。銀行尚有協助運用其他地區剩餘資金的義務。若某一銀行承作安全可靠的放款，其金額超過該行當地資金的數額時，通常可與其他地區銀行進行聯合貸款。一般即以往來銀行（correspondent

bank) 協助進行此項聯合貸款業務。

一家銀行不僅有義務提供各種所需的服務，同時尚須以便利的方式提供服務。因此，銀行設施須完備，營業時間能同時滿足銀行顧客、內部作業與經營操作等方面的要求。為達到上述目的，許多銀行提供汽車進行服務 (drive-in facilities)；部份銀行則重新佈置。銀行高級管理人員須能隨時注意住宅區與購貨中心發展的可能影響，因其發展不但有利於銀行，銀行亦有義務採取適當因應對策。在美國境內大部份地區人口與日增加，對銀行業務設施的需求以及設置新銀行或分行的必要性，深具影響力。

銀行監督管理機構

根據前述，銀行提供大眾福利所必需的各種服務，銀行業乃須加以適當的監督管理。其管理的類型與範圍不斷地在演進，主要反應社會對整個銀行制度的經營效率、高水準作業標準以及安全性的需求。例如有一種管理形態即限制銀行的設立 (restrictive incorporation)，係指任何申請銀行營業執照者，未必保證即能獲得營業執照。管理當局常以是否符合社區需要，作為核發銀行營業執照的準則。在美國，可向州政府或聯邦政府申請銀行營業執照。因此申請銀行營業執照時，申請人須先行決定向何種機構申請，於是產生所謂雙軌銀行制 (dual system of banking)。

核發銀行營業執照祇是監督管理銀行之一例。管理當局基於保障大眾利益，常要求銀行定期填送各項報表或舉行銀行檢查。由於此類機構特別關切銀行維持其流動性與償債能力，故在此方面管理當局常加以干預。然而，管理機構疊床架屋，監理責任劃分不清，故常有人

建議簡化監督管理機構^①。由於確有改革必要，因而管理權限不清而加諸銀行經理人員的困擾，將大為減少。

管理機構

關於銀行的監督管理，分別由三個聯邦政府機構及五十個州政府監理機構共同執行。由於銀行管理機構的多元化，難免發生管理權限彼此重疊的現象。此類銀行管理機構乃是因應特定形態監督需要而設置的歷史產物。

通貨監理官（comptroller of the currency）：通貨監理署係監理全國銀行的機構。通貨監理官由總統任命，任期五年。通貨監理官主要職責之一，在審核銀行營業執照、銀行合併及設置分支機構之申請案件。此外，並於兩年內三次檢查每一聯邦立案銀行（national bank）。此一檢查之主要目的，在確定銀行的償債能力，並決定銀行是否依法經營。聯邦立案銀行在通貨監理署的要求下，通常每年須在規定期限內填送財務報表三次。

銀行檢查與填送銀行報表的主要目的，在保證聯邦立案銀行的業務並無嚴重缺失。一般而言，核發銀行營業執照，准許設置分支機構，以及核准銀行合併等，為通貨監理官的重要職責。透過此類管理，通貨監理官遂能影響全國銀行業的結構，例如其規模、位置與銀行家數等。由於各任內通貨監理官，對如何執行此類銀行管理有不同的構想，因此對銀行設立、設置分支機構以及銀行合併等所持態度，因而有異。

①：關於此項建議，參見 Money and Credit, Their Influence on Jobs, Prices, and Growth, Report of the Commission on Money and Credit (Englewood Cliffs N. J. Prentice-Hall, Inc., 1961)

茲以對銀行合併所持態度為例，說明對其重視與否將改變整個銀行業結構。自從避免銀行合併可以達到競爭目的的觀念盛行以來，許多年內甚少銀行進行合併。然而在最近數年內，常發生銀行合併現象。其主要原因乃在對銀行的管理採取較為寬大態度的結果。此種態度發生轉變，則係認為大型銀行能夠提供社區各種不同的銀行服務。

五十個州的監理機構執行州立案銀行 (state bank) 的監理機能，其方式與通貨監理官之管理聯邦立案銀行相同。由於管理態度與重視程度之不同，使各州銀行結構亦因之而異。例如部份州政府允許在州內各地設置分支機構；部份實施單一銀行制 (unit banking) 的州政府，則禁止在該州內設置分支機構。州政府核發銀行營業執照態度鬆緊不同，於是在各州設置銀行因而難易有別。有時，州銀行法亦能適用於該州境內的聯邦立案銀行，如設置分行的有關規定。基於此種事實，通貨監理署的部份權限，遂受各州法律的限制。因此在不准設置分支機構的州境內，聯邦立案銀行雖然不是州立案銀行，亦不得設置分支機構。於是在特定州境內的聯邦立案銀行，祇能在該州境內行址所在地營業，除在國外，不得在其他州另行設置分支機構。

因為一家銀行得向聯邦政府或州政府立案，通常銀行認為必要時得變更其營業執照。所以銀行常以監督管理鬆緊的觀點，選擇其所希望的管理機構。另一方面，近年來聯邦政府與州政府核發銀行營業執照的機構之間，其所持觀點的差異逐漸縮小。

聯邦準備制度 (Federal Reserve System)：聯邦準備制度係一九一三年依法創設的美國中央銀行制度。鑒於一九〇〇年以來相繼發生金融危機與銀行倒閉事件，聯邦準備制度遂應運而生。其主要目的乃在影響銀行放款與投資能力，以控制貨幣供給量。聯邦準備制度得採取各種不同的控制措施。凡參加聯邦準備制度的銀行稱為會員銀

行(member bank)。州立案銀行並不一定須取得會員銀行資格。美國境內的全部商業銀行中，約有半數為會員銀行。商業銀行存款總額中，百分之八十五以上屬會員銀行。因此聯邦準備制度政策對銀行業活動深具影響力。

聯邦準備制度享有檢查會員銀行的權利，但通常幾乎全部接受通貨監理署對聯邦立案銀行的檢查報告。至於州立案會員銀行，由其所在地聯邦準備銀行之檢查人員負責檢查，此類銀行亦得由該州政府主管銀行部門進行檢查。通常在此種情況下，聯邦準備銀行與州政府主管銀行部門彼此交換檢查報告，甚至有時由兩機構的檢查人員共同進行檢查，以免重複而浪費人力與物力。

聯邦準備制度透過其對銀行業務的控制，因而對銀行經營產生相當的影響力。此類控制措施主要影響銀行存款準備金，最後影響貨幣供給量。而後者的變動與銀行放款及投資能力的消長，關係極為密切。可供聯邦準備制度用以控制的各種工具中，最重要者為公開市場委員會(Open Market Committee)的活動，亦即在公開市場買賣證券。此外，聯邦準備制度運用的工具有存款準備率之調整、定期與儲蓄存款最高利率之調整以及會員銀行經由貼現窗口向聯邦準備銀行融通的規定。

利用十二家區域性的聯邦準備銀行，聯邦準備制度負責票據交換與託收業務，以便利全國貨幣收付的清算。由於能夠有效提供此類服務，遂為各銀行樂於取得會員銀行資格的重要因素。然而即使非會員銀行亦可利用聯邦準備制度提供的各項服務。

聯邦存款保險公司(The Federal Deposit Insurance Corporation): 聯邦存款保險公司提供參加保險銀行存款安全的保障。法律上，祇有規定會員銀行須參加存款保險，但絕大部份的商業銀行均為投保銀

行。存款保險的目的在避免小額存款人的存款遭受損失。聯邦存款保險公司的主要業務，集中於保險功能，承擔銀行倒閉而發生的損失。投保銀行須付保險費，該公司所有開支均由保險費收入支付。為保障隨時得領取存款，該公司致力防止銀行倒閉的發生，乃經常定期檢查非會員而投保的州立案銀行。有時該公司尚對州立案會員銀行與聯邦立案銀行實施檢查。

銀行業之雙重目的

美國商業銀行制度與其他國家不同，其主要差別在商業銀行屬於經濟內的民間部門。因此銀行屬私人投資者所有，一方面運用資金以獲取利潤為目的，一方面又以提供其顧客所需的各種銀行服務為目的。上述雙重目的即是分別以銀行家與出資創設銀行投資人的觀點，觀察銀行存在的基本理由。至於核准銀行設立的機構，不僅須考慮社區所需的銀行服務，同時尚須兼顧銀行利潤的展望。

在美國，由於一般商業銀行具有民營企業的性質，同時銀行對社會大眾負有獨特的義務。因此每一銀行的責任感與謹慎態度，即成為銀行經營以達到股東目的之基本限制因素。若忽視股東利益，銀行經營者並不須太多的技術。然而此種經營管理必不受投資者歡迎。遲早將對社區發展毫無助益，尤其是對銀行顧客。當一銀行經營不善，其出資人的投資金額將蒙受損失，銀行顧客亦將與銀行往來而遭受損失，通常社區經濟亦將遭受波及。

對社會大眾之義務

通常一銀行對社會大眾常有多種義務。社會階級不同對銀行的要求亦有差別，銀行必須瞭解並滿足其需求。就區域性的觀點言，銀行家希望提供社區各種金融方面的知識。此種義務包括領導、諮詢以及積極參與有關公共財務。具有高度熱忱、能幹而又積極的銀行家，能協助社區選擇最適當的方法，以滿足其資金調度方面的需要。

雖然銀行為公司法人，但不能因而規避任何作為一優秀公民所應盡的義務。相反的，藉履行公民應盡的義務，以對有益或具有建設性的社區活動有所貢獻。除提供諮詢與指導外，銀行亦常貢獻其人力與財力。全國各地的銀行家在履行作為公民應盡義務方面，業已建立足以令人欣羨的紀錄。無疑的，此種紀錄對私營而獨立的銀行體制能永久存在，有相當的幫助。

有時將發生下列的論題，即銀行是否能在運用資金以追求利潤或為股東謀利的情況下仍然有貢獻？許多銀行家常利用一種測驗，以證明一機構是否應有貢獻；如有其貢獻究竟有多大？此項測驗即某項支出是否顧及股東的長期利益。此種方法業已被證明相當切合實際而非自私自利。因為股東有權經營銀行的日常業務，將銀行視為一種企業，而不是一種慈善機構。銀行的所有者仍然有權決定如何處置其資產。然而，適合於銀行的政策，應是配合其他營利機構以提供協助。若一銀行未能履行其應盡的責任，對其福利所支付的代價，較其花費的時間、人力與物力更大。

對顧客之義務

銀行對其顧客所負的義務，遠較對社會大眾者為大。因為銀行與其顧客間的直接關係，異於其與社會大眾間間接關係。銀行高級管

理人員必須經常考慮銀行政策或實務，對顧客福利的影響。一機構之健全與否，對社區有非常的意義。但對信任銀行而將資金交其運用的人，或與銀行建立借貸關係或其他關係的人而言，更具重要性。關於存款的安全與流動性、資金融通的可靠性、便利與合理費用等因素，對顧客利益尤為重要，必須審慎處理。關於此類事務而須決策時，高級管理人員必須謹慎權衡，其對顧客、股東、社會大眾以及有權要求考慮的人等各方面的影響。若未能適當考慮，其後果不僅構成履行某種義務遭致失敗的厄運，同時在顯示為銀行所有者爭取利益並無先見之明。就長期言，以犧牲安全或流動性以獲取較高的盈餘，將被證明花費不貲。因為銀行若能有益而長久持續的存在，須決定於社會大眾與顧客的信心與銀行的被接納性。凡損及此種有利態度的各種措施，即不能視為合理。即使在遭遇競爭的情況下，銀行可能採取下列非常措施，以利息或收費方式收取不合理的費用，或提供低於水準的股務或便利，結果此一銀行終將後悔莫及。

對股東之義務

除決定從事銀行業務而設定對行外應負的各種責任外，銀行對行內亦有責任。其中之一為對提供資金組織或經營銀行的人之責任。除極少數特殊情況外，提供資金者的動機在希望獲得相當的投資報酬。他們選擇持有銀行股份的原因，與持有其他工商企業的股份相同，主要即在使他們的出資能獲得競爭性的報酬，並使其股份增值。祇要銀行係由私人而非公家集資籌組而成，此種謀利動機純屬合理而又無可避免。經營銀行亦以追求利潤為目的，此種事實與公用事業、製造業、分配性勞務業及個人服務等，以盈利為目的並無二致。

銀行所有者透過其代表銀行的董事會，僱用人員以經營銀行，爲其創造利潤，但須使其利益與銀行對顧客、社會、國家以及對員工的義務相同。絕大部份持有銀行股份的人認爲營業性質決定應負的特殊義務，其義務須與必要的營業狀況相一致。然而，其義務必須透過合適的計劃與管理，方能堅守保障投資人的原則。任何時間祇要出資人懷疑其資金的安全，彼等即可能迅速出售其持有的銀行股份。

除保障投資安全外，股東亦有權以盈餘分配方式享受投資報酬，其數額應與其資金作他種投資的所得報酬相似。投資報酬率常因所涉風險、處分投資難易、盈餘的長期成長趨勢及其他因素等而有差別。除非獲得適當的報酬，股東並無理由繼續提供銀行的資本額。

對員工之義務

除上述以外，銀行對其員工亦有義務。因此銀行高級管理人員履行此種義務，必須對其員工提供合理的敘薪制度、舒適的工作環境、適度的保障、必要的訓練發展與監督以及合理的員工福利。

合理的敘薪制度：所謂合理的敘薪制度係指銀行內每一員工的薪給高低，以其對整個機構貢獻程度的大小成比例。有許多銀行已有正式實施職位分類計劃 (position evaluation programs)，以比較有秩序而制度化的方法，決定每一員工薪資數額。本質上，職位分類決定每一職位所須具備的基本學識與專長，以及每一職位所應擔負的責任。然後根據職位分類決定所屬每一行員職級後敘薪，並定期按其表現檢討以調整薪給。

決定每一職級的薪資能否與其他行業競爭，頗爲重要。因爲薪資的決定不僅須公平合理，同時尚須實際足以吸引優秀人員。至於薪資

具有何種程度的競爭性，必須審慎選擇相同情況的職位作為比較的標準。因為就特殊職位能否具有吸引力而言，除待遇外尚決定於許多因素，例如本節討論的工作環境、保障、訓練與福利等。部份雇主常以高薪爭取有經驗或技術人員，希望因而節省對員工的訓練。因為訓練員工通常需額外的費用，且雇主認為訓練員工並非必需。

舒適的工作環境：提供舒適的工作環境亦為高級管理人員的另一義務。至於舒適程度常因情況不同而有差別。銀行常被認為具有相當優越的工作環境。通常所謂物質條件，有比較高的吸引力、位置便利以及愉快的人際關係。

適度的保障：服務於銀行業一向以比較有保障出名或為人樂道。對於選擇銀行為職業的人而言，此種考慮非常重要。銀行與其他許多行業不同，其僱用員工並不因季節性或其他情況而有增減。銀行工作對生理上的需要並不須及早退休；相反的，員工對銀行的貢獻，通常年資愈長遠較剛進行時期為大。

訓練發展與監督：職業本身自然能訓練員工，並使其發展而獲正當升遷。但訓練的最主要原因在使銀行能夠自行培養人員。訓練人員所花費的時間與金錢，構成銀行進行最佳投資的方式之一。尚無其他行業的教育方面活動，能與銀行相比。美國銀行研究中心、Stonier銀行研究所以及高級金融教育的區域性學校與日俱增，訂下其他行業未能超越的標準。此外，尚有許多銀行研討會與其他集會，提供銀行從業人員增進其專業性知識與吸收他人經驗的機會。

銀行內部訓練與發展計劃亦逐漸受人重視。在訓練機構執行以及拓展訓練等方面，銀行公會亦提供諮詢、指導甚至激勵銀行從業人員。銀行高級管理人員應充分應用此類機會。

比較新而涵蓋較廣的訓練，正迅速建立中，通常稱為銀行員或主

管人員儲備。基本上，其目的在協助目前或將來的個人發展。通常的步驟為定期診斷每個人的優點與缺點，採取可能的改進措施，以及定期評估其效果。

最近有關銀行雇主與職員意見的研究報告中，顯示員工埋怨最多者即監督不善。此種現象產生的唯一理由，在員工常希望盡其所能，但他們覺得無法盡力，因為未受到重視與合理的監督。其他行業尤其是製造業，業已體認監督人員的重要。他們亦瞭解良好的監督並非意外，得以選擇適當的管理人員與正式或非正式的訓練，以加強監督管理的素質。雖然受僱人員與機構間的相互利益，可以提供最佳的監督。

員工福利：銀行係所有行業中率先提供福利設施，例如退休金、疾病與傷殘救濟、醫療補助、年終獎金及分紅等。就銀行業的觀點言，此類福利特別重要，其有關規定乃高級管理人員的另一義務。此類福利的範圍與形式，當然須按照每一機構的實際情況而定。